

Usages des TIC à l'épreuve de l'interculturel. Analyse comparative de trois associations.

Uso de la TIC en el cuadro intercultural. Analisis comparativa de tres asociaciones.

Béatrice VACHER - Université de Bordeaux - beatricevacher@gmail.com

Yanita ANDONOVA - Université Paris 13 - yanita.andonova@gmail.com

Carsten WILHELM - Université de Haute-Alsace - carsten.w@wanadoo.fr

Résumé : Cet article analyse de façon comparative l'usage des TIC dans le cadre de trois associations extra-internationales : franco-espagnole, franco-bulgare et franco-allemande. Nous mettons l'accent sur les dimensions de l'engagement des individus, de la mise en œuvre de compromis dans cet espace interculturel et de la communication spécifique à ce type d'organisation. Le rôle joué par les TIC est plus particulièrement étudié dans les relations entre les collaborateurs, entre l'association, son pays d'origine et son environnement local. Nous concluons sur l'importance du lien social que complète sans le remplacer ces technologies.

Mots clés : associations, TIC (technologies de l'information et de la communication), espace interculturel, engagement et reconnaissance.

Resumen: este artículo trata de manera comparativa el uso de las TIC en el cuadro de tres asociaciones *extra-internacionales*: franco-española, franco-búlgaro y franco-alemán. Insistimos sobre las dimensiones del reconocimiento de los individuos en situación, de los compromisos necesarios en este espacio intercultural y de la comunicación específica a este tipo de organización. El rol que toman las TIC está analizado en particular en las relaciones entre los colaboradores, entre la asociación, su país de origen y su entorno local. Terminamos poniendo en evidencia la importancia del vínculo social que completa, pero no reemplaza, esas tecnologías.

Palabras claves: asociaciones, TIC, espacio intercultural, compromiso y reconocimiento

1. Introduction

Dans cet article, nous comparons trois organisations associatives pour poser la question de la place des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans un cadre interculturel. En effet, nos terrains sont des associations interculturelles, voire extranationales (franco-espagnole, franco-bulgare et franco-allemande), ayant de nombreux points communs avec toutefois chacune ses particularités. Avant de rentrer dans le détail de ces aspects, nous présentons les éléments théoriques que nous mobilisons pour cette comparaison : ce que nous nommons l'engagement mutuel et notamment dans l'espace interculturel, la question de la reconnaissance et, pour finir, la place des TIC dans ce cadre spécifique de l'interculturel associatif.

2. Engagement, culture, reconnaissance, place des TIC : repères théoriques

Nous précisons ici quatre dimensions théoriques : comment se construit l'engagement des individus dans la durée ? Quelles sont les spécificités de l'intercompréhension au sein des échanges interculturels ? Comment, en dépit des différences et des altérités, fonctionnent les compromis ? Quel rôle jouent les TIC pour la communication interne et externe de l'organisation, en l'occurrence quand il s'agit d'associations ?

Engagement des individus, construction identitaire et socialisation dans le cadre associatif

L'association est une organisation originale construite autour d'un projet commun qui implique le partage de valeurs, mais aussi dans notre cas une double compétence du lien social puisqu'il est interculturel. La dimension institutionnelle particulière de l'association, mise en évidence par Laville et Sainsaulieu (Laville, Sainsaulieu, 1997) opère le passage de la sphère privée à la sphère publique autour de la défense d'un bien commun. Elle donne un cadre et garantit à la fois un statut pour ses membres et une forme de reconnaissance collective. Se pose dès lors la question de l'existence d'un imaginaire collectif et d'une culture du lien social spécifique à la vie associative, fondée sur l'affirmation constante des identités individuelles et collectives, identités qui, au sein, des associations ne peuvent guère être appréhendées uniquement en termes d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). La pérennité de ces formes organisationnelles a ceci de particulier qu'elle permet la confrontation des univers culturels riches au sein desquels les individus, porteurs de multiples valeurs, peuvent s'identifier et s'investir chacun à sa manière.

La socialisation est donc une notion essentielle. Pour Claude Dubard (1991), l'engagement des individus s'appuie sur la double dynamique entre une identité pour soi et une identité pour autrui au cours de laquelle s'opère cette socialisation. Dans le cas des associations elle implique la différenciation face aux autres membres de l'association (âges, formations, expériences, cultures)

et la ressemblance avec le groupe (le partage de valeurs, de représentations propres à l'association, etc.). Comme l'identité se construit au travers de la socialisation, par la famille d'abord, par les institutions ensuite (école, l'entreprise) et les groupes d'appartenance (club de sport, parti politique), nous retenons que l'investissement dans des associations interculturelles est à la fois un choix personnel inscrit dans une trajectoire propre à chaque individu et un acte collectif de construction d'un espace partagé de valeurs, culture, langue, etc.

Communication dans les pratiques interculturelles

Domaine riche et complexe, souvent source de malentendus et de conflits, la communication interculturelle couvre un large champ d'action et des pratiques diverses (vie quotidienne, management, etc.). Ce champ longtemps dominé en France par la psychologie sociale et les sciences de l'éducation (Winkin, 1994) se prête à l'anthropologie interculturelle (Demorgon, 1996 ; Nowicki, 2008 ; Winkin 2001), à l'approche interprétative du phénomène interculturel (Chevrier, 2008) et aux recherches sur les enjeux de la diversité culturelle (Mattelart, 2008 ; Rasse, 2005 ; Vacher, 2007). En ce qui concerne notre analyse, résolument inscrite dans une approche communicationnelle, nous proposons d'interroger « les pratiques interculturelles », terme qui implique selon nous une attention particulière aux interactions et aux compétences interculturelles mobilisées au quotidien. Nous verrons ainsi, grâce à nos terrains, que malgré les différences, les disparités et les altérités, les individus s'accommodent et trouvent des compromis pour assurer une communication durable.

Nous mobilisons à cet effet l'approche interprétative qui s'intéresse à la façon dont les personnes justifient leurs pratiques pour les inscrire dans des contextes de sens en relation avec la culture (Chevrier, 2008 ; d'Iribarne, 2006 ; Giroux et Marrouquin, 2005 ; Vacher, 2010 ; Pitt-Rivers, 1997). Cette dernière renvoie à des concepts qui jouent un rôle essentiel, comme par exemple celui d'équité pour les Américains, celui d'honneur pour les espagnols, celui de noblesse pour les Français ou encore celui de communauté pour les Allemands. Ainsi, chaque culture nationale a sa propre manière de donner un sens à l'action, manière souvent incompréhensible pour ceux qui lui sont étrangers. Ces références culturelles marquent des rapports différents à l'autorité, à l'autonomie et aux statuts des individus au sein des organisations.

Nos terrains sont ce que nous appelons des associations extra-internationales dans la mesure où elles représentent leur pays d'origine tout en étant implantées dans un autre pays. Pour les caractériser nous mobilisons ce que Georg Simmel (1908) nomme la figure de l'étranger et présente comme élément clé du développement des sociétés : « [...] Il est question de [l'étranger] qui vient aujourd'hui et reste demain - en quelque sorte un migrant potentiel, qui, tout en n'étant pas reparti, n'a pas complètement perdu la légèreté du va et vient » (Simmel, 1908, p.509). Cette figure porte en elle-même le germe des théories d'inspiration interactionniste car, pour Simmel, la notion d'action réciproque est essentielle entre celui qui est venu d'ailleurs et les personnes locales. Il s'agit d'une relation positive, d'une forme de réciprocité

spécifique entre une minorité migrante qui apporte des nouveautés et la majorité d'accueil qui reste en contexte stable et connu. Le jeu entre proximité et distance est ici une constellation qui signifie que le proche est éloigné comme le lointain est près. C'est exactement le cas des organisations extra-internationales. Pour Simmel, il faut avoir un « autre » pour se définir, ce qui est un point central de nos observations.

Reconnaissance selon un point de vue communicationnel : entre respect mutuel et compromis

Notre point de vue communicationnel considère que le partage d'expériences et de conversations ordinaires permet la construction d'interprétations réciproques (Taylor, 2000, Groleau & Cooren, 1999 ; Van Vuuren & Cooren, 2008). Cette construction de l'organisation dans la communication est particulièrement adaptée au contexte associatif où chacun cherche la réciprocité dans l'activité collective sans pour autant être toujours capable de l'explicitier. Cette approche met l'accent sur l'importance des imbrications d'objets marqueurs de la culture et influençant les attitudes et les comportements. Cela suppose de considérer la culture, non seulement comme l'ensemble des comportements hérités des générations précédentes, mais également comme ouverture potentielle sur des comportements autres. On retrouve ici l'image positive de l'étranger de Simmel. Les concepts de *l'auteurité* (Taylor, 2012) et du ventriloque (Coreen, 2012) sont également centraux pour nos analyses : qui est auteur de l'organisation ? Qui parle avec autorité ? Le collectif ou les individus ? Comment est véhiculée l'identité culturelle et organisationnelle de l'association ? Les technologies sont-elles ventriloques de l'organisation ?

Dans le même esprit, Yrjö Engeström (2008) propose de penser les reconfigurations permanentes de l'organisation contemporaine comme un nouage, *knotworking*, où les lieux d'initiative ne sont pas fixes, où les contrôles, responsabilités et confiances demandent à être régulièrement redistribués et où les nœuds, départs d'activités, ne sont pas définis *a priori* mais potentiellement présents. Ce qui est souvent le cas des associations. Moins que de conversations, ce type de reconfiguration requiert la négociation, notamment en contexte interculturel où le malentendu est plus facilement accepté qu'en contexte « *uniculturel* ».

Place des TIC dans le cadre associatif, une question d'opportunités

L'usage des TIC dans le cadre des associations est parfois soumis à des contraintes fortes en terme de moyens limités (argent, temps) et fait souvent appel à la bonne volonté d'un certain nombre de bénévoles. Par exemple, les outils numériques en réseaux (ou Web 2.0) sont d'abord ignorés par manque de ressources ou de compétences. Ils peuvent ensuite être mobilisés dans leurs versions les plus récentes dès que l'opportunité se présente (un bénévole particulièrement compétent, un don, un salarié motivé, etc.). Cette forme de mobilisation des technologies est-elle caractéristique de ce type d'organisation ? La question du réseau se pose avec les nécessaires et

difficiles coordinations que cela suppose. Est-ce pour autant qu'il y a appropriation des TIC ?

Pour répondre à ces questions, nous mobiliserons sur chacun de nos terrains une grille qui permet d'analyser l'articulation entre les registres de ce qui se compte (l'évaluation mesurable plus ou moins précisée) par rapport à ce qui ne peut que se raconter (les histoires ou les arguments qui justifient l'avancée ou non des activités). A la croisée de ces deux perspectives plus ou moins compatibles (compter/raconter ; agir/prouver), se situe ce que chacun perçoit ou considère comme étant la production de l'organisation à laquelle il participe :

Perspectives	Agir	Prouver
Compter	Produit-Service	Traces-images
Raconter	Lien social	Tranquillité d'esprit

Quelle est la production de l'organisation selon le point de vue de chacun :

- Un produit ou service ? Il se fabrique ou se détruit de façon concrète et mesurable. Dans le cadre associatif, ce sera par exemple un enseignement, une activité culturelle, une animation spécifique ;
- Une trace ? Elle se montre ou se cache. Il s'agit d'afficher ou de voiler les mesures liées au produit ou service (conformités aux contrôles des instances évaluatrices, mode d'emploi d'un logiciel, etc.) ;
- Du lien social ? Il complète ou remplace les mesures par des ajustements, des compromis, des inventions avec d'autres, etc. L'absence de lien social, l'isolement, peut être recherché pour favoriser la concentration mais c'est aussi le résultat d'impossibles rencontres ;
- La tranquillité d'esprit ? C'est un travail d'assurance qui complète les autres productions. Elle se manifeste auprès du public ou des collaborateurs pour assurer le quotidien ou accepter une nouveauté, un défaut, une exception, un retard, etc. Elle n'est pas toujours immédiate.

Cette grille permet ainsi d'alimenter le quatrième point de problématique : « Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour l'association ? » (Vacher, 2006).

3. Étude comparative de trois associations interculturelles

Notre réflexion porte sur trois associations qui ont pour vocation de contribuer au rayonnement de cultures autres que celles de leur pays d'origine (espagnole, bulgare et allemande). Il s'agit d'organisations à but non lucratif qui ne défendent pas d'intérêts particuliers et qui se sont constituées pour compléter l'action étatique dans le domaine éducatif et culturel.

Sur les terrains le positionnement méthodologique que nous avons adopté est celui de l'observation participante. Cette dernière signifie non seulement une

présence longue sur le terrain avec une participation aux actions de l'association mais également le recueil de documents officiels et de statistiques. Dans les trois cas nous étions investis en tant que bénévoles. Ce point commun d'immersion nous a permis de comparer a posteriori des contextes très riches, des moments vécus sans *a priori*, des interactions au quotidien et de les analyser avec un regard renouvelé.

Nous comparons nos terrains selon trois critères :

1 – Quelle est notre méthodologie, à savoir notre position sur le terrain et notre façon d'utiliser les traces (plus ou moins formelles, pour soi et par rapport au public local/global) ? Nous insistons sur notre corpus concernant l'interculturel, le fonctionnement de l'association et l'usage des TIC.

2 – Quelles sont les particularités de l'association : type de financement (fonds publics, privés, donations), de relation avec le pays d'origine, de valeurs et principes qui l'animent, de vocabulaire mobilisé (événements, projets, etc.), de conception de nation et de citoyenneté, de relation individu-collectif, de communication, d'autonomie, de formalisation de ses tâches, de langue privilégiée ?

3 - Quel est le rôle des TIC : dans la négociation interne, entre l'organisation et son pays de rattachement, pour les relations avec le contexte extérieur local, dans la création d'espaces partagés ? La notion d'identité se retrouve-t-elle dans les supports numériques de communication ? D'une façon générale, comment est gérée l'intelligibilité pour l'observateur extérieur ? Comment est gérée la "*racontabilité*" (en relation avec la grille d'analyse de l'usage des TIC) ?

L'alliance française de G., une ville moyenne en Espagne

L'alliance française de G. est une association locale montée dans les années 80, époque où peu d'activités culturelles existent dans la ville et où il n'y a pas encore de centre dédié à l'enseignement du français. Elle devient alors un lieu attractif pour le public avec ses cours et de nombreux événements dans la ville. Entre 2005 et 2010, lorsque je suis présente, le contexte est différent : l'alliance est en concurrence avec une école spécialisée dans les langues et la ville de G. crée ses propres événements. Toutefois, il lui reste des atouts : elle est le seul centre d'examen officiel pour le français, tous les professeurs sont de langue française avec une formation fournie par le réseau des alliances, elle possède une médiathèque importante et son histoire lui procure une aura qui attire le public à ses activités culturelles.

Tous les ans, le nombre d'étudiants augmente (entre 250 et 300) avec entre cinq et six professeurs. La France et la ville de G. participent au financement des activités culturelles (plus ou moins importantes selon les années - au total, entre 800 et 1500 euros) qui restent toutefois délicates à développer. En effet, elles ne sont pas rémunératrices, il faut montrer que l'alliance en finance une partie sur fonds propres, c'est-à-dire à partir des enseignements, multiplier les contacts et mobiliser le personnel. Or les professeurs ne s'impliquent pas. La directrice, qui a remplacé son mari fondateur (décédé en 2003 et qui reste une

figure importante dans l'image que donne l'alliance), se trouve parfois seule à défendre la culture française au-delà des cours. Quelques stagiaires viennent l'aider mais cela ne suffit pas. Le bénévolat reste la principale source d'animation dans le domaine culturel.

Ma première intervention en tant que bénévole consiste à aider la directrice à ranger, mettre en valeur les atouts de l'alliance, repenser la communication et diversifier les activités. Ranger n'est pas une tâche anodine : elle est dévoreuse de temps et pourtant indispensable. Elle permet aussi de connaître, petit à petit, les enjeux et les contraintes d'une organisation à travers les gestes et les paroles des protagonistes qui s'y attellent (Vacher, 2007). Je vois ainsi comment et pourquoi les enseignants restent concentrés sur leurs cours, la directrice motivée pour relancer des activités comme au temps de son mari, les difficultés d'animer un réseau de partenaires ainsi que de fidéliser un public. Ensuite, avec le soutien d'une autre bénévole, nous montons un atelier de conversation débat en français que nous publicisons grâce à nos contacts personnels et à de nombreux envois aux médias (presse, radio, télévision locale). A travers cet atelier, un groupe de fidèles se constitue et nous apprend plusieurs choses. Il s'agit, en premier lieu, de saisir les grandes différences culturelles qui nous échappent *a priori*. Je fais par exemple systématiquement des comptes rendus de nos débats et ma partenaire distribue la parole de telle sorte que tout le monde parle à son tour. Ces deux actions sont un travail d'abord compliqué puis apprécié. Pourquoi ? En Espagne, le débat existe peu, chacun exprime ce qu'il ressent sur le moment. Faire en sorte que chacun écoute l'autre demande des efforts permanents qui sont appréciés avec le temps. Les comptes rendus sont une telle nouveauté pour les présents que chacun les lit et les relit pour devenir un rituel qui nous permet de développer nos arguments et apprendre à mieux nous connaître, en tant que Français et Espagnols. Cela nous conduit à monter des conférences à destination d'un large public avec un auteur reconnu sur les questions de l'interculturel, Philippe d'Iribarne. Ce dernier se base sur nos discussions pour mettre en avant un des points de différence fondamentale entre nos deux cultures, toutes deux basées sur l'honneur (d'Iribarne, 1987 & 2006 ; Pitt-Rivers, 1997). L'honneur français est une noblesse qui fait référence à un état (la naissance hier, le diplôme aujourd'hui) et anime les individus dans la vie sociale pour défendre leurs droits tout en valorisant leurs devoirs collectifs. L'honneur espagnol est, quant à lui, marqué par la figure masculine basée sur la défense d'une antique pureté féminine, la « *honra* », qui rassemble la famille espagnole. Il en reste aujourd'hui le poids de la hiérarchie familiale par rapport à la vie sociale. En effet, l'obéissance au chef de famille se retrouve dans la société au point de juguler toute forme de débat. Nous avons pourtant réussi à combiner ces deux modes de vie, ces deux références culturelles, dans nos actions conjointes.

A partir de ce groupe, nous réussissons à monter d'autres activités à destination du public (cinéma hebdomadaire avec un partenaire local, bal musette, expositions dans différents lieux de la ville, conférences, spectacles dans les lycées, etc.).

La communication se précise et les moyens se développent : nous utilisons de plus en plus Internet avec deux sites, le principal étant dédié aux activités

stables (en particulier les cours) et l'autre aux événements. Je me charge de la mise à jour de ce dernier. Je monte également un blog avec les comptes rendus de chaque événement et, plus tard, la secrétaire de l'alliance monte une page *facebook*. On se rend compte pourtant qu'un des média les plus mobilisé reste la messagerie électronique. Tous ces moyens ne sont toutefois efficaces que combinés aux rencontres en face à face (avec le groupe, les partenaires, les élèves, certains membres du public), des relances téléphoniques (en particulier pour les médias). Par exemple, les personnes intéressées par les cours se renseignent d'abord sur le site principal. Ils téléphonent ensuite puis se déplacent pour plus de détails. S'ils choisissent l'alliance, c'est aussi parce que sont développées tous ces événements même s'ils n'y participent pas toujours. La communication auprès des citoyens est ainsi indispensable. Les médias locaux sont insuffisants et nous fabriquons des plaquettes et des affiches que nos bénévoles distribuent et collent dans les lieux publics. Nous insistons auprès de la ville qui subventionne les activités pour que nos activités apparaissent dans leurs documents officiels. C'est cet ensemble de réseau de communication qui permet à l'alliance de conserver vivantes ses multiples activités.

Ici, selon la grille présentée dans le point théorique, les TIC servent à « fabriquer » (de l'événement) mais aussi à « socialiser » (notamment pour le groupe de conversation débat qui est le nœud à partir duquel se déploie le mieux la communication), à « rassurer » (en l'occurrence les subventionneurs locaux et la France qui demande des comptes rendus annuels de toutes les activités) et à garder des « traces » (par exemple dans les blogs largement consultés). Depuis 2010, ce dernier aspect a disparu des sites. Seuls les événements et informations concernant l'enseignement en cours apparaît. Les traces sont uniquement conservées sous forme papier et au sein de l'alliance. Selon la grille précédente, nous sommes passés d'une situation où les comportements sont intégrés à l'organisation de l'association à une situation qui n'affiche pas de vision à long terme. Cela ne signifie pas qu'elle n'en a pas mais qu'il y a un manque de communication sur ce point.

Une association bulgare à Paris en quête de reconnaissance

Il s'agit d'une association française de loi 1901, créée en 2006 dans l'objectif de promouvoir la langue, la culture et la civilisation bulgares en France. Elle prend la forme d'une école et d'un jardin d'enfants qui ont lieu le samedi et qui suivent les programmes adaptés du Ministère de l'éducation nationale bulgare. L'association dispense des diplômes reconnus qui permettent aux bulgares qui reviennent dans leur pays d'origine à avoir des équivalences officielles. Les liens avec les institutions du pays d'origine sont indéniables. Dès sa création l'association a gardé une indépendance politique et religieuse qui est toujours revendiquée. Des événements culturels (journée d'échange interculturel, concours international de dessin, etc.) sont organisés d'une manière ponctuelle dont l'objectif est l'enrichissement de l'identité et du patrimoine culturels européens à travers la sauvegarde de l'identité bulgare. La diversité culturelle

est en effet reconnue comme l'une des priorités de l'Union européenne (Andonova, 2008).

Espace dédié à l'apprentissage du bulgare, initié par quelques parents ambitieux, l'école, qui assure un enseignement de premier et second degré, est devenue très vite une organisation complexe. D'une petite vingtaine, le nombre d'élèves est passé en 2012 à 160. La gestion des locaux et des plannings, la mise en place des fêtes traditionnelles qui parsèment l'année scolaire, l'intendance et l'administration du personnel (enseignants, aide-institutrices, directrice, etc.) et le développement des projets culturels ont, depuis la création, été effectuées par des bénévoles, bulgares et français, passionnés par le défi commun. Présidée pendant près de 6 ans par une bulgare, l'association a depuis peu laissé les rênes à un conseil d'administration composés de bulgares et d'un président français. La figure de l'ancienne présidente, co-fondatrice de l'association est un élément explicatif du succès de l'initiative. Son investissement sans faille, ses capacités relationnelles et sa perspicacité sur l'avenir du projet ont joué un rôle indéniable. Le nouveau président, français marié à une Bulgare, imposera sans doute un style différent et insufflera un nouvel élan à cette structure associative en plein essor.

L'interculturel se vit ainsi au quotidien par les enfants, les parents et les membres de l'association. Il s'exprime conjointement en langue bulgare et française dans les interactions de face-à-face (conversations devant les portes de l'école) ou à distance (mailing listes) et dans les supports de présentation (site web, affiches, plaquettes). Ces outils de communication sont un élément essentiel dans le dispositif interculturel et contribuent à faire vivre une communauté franco-bulgare disparate et dispersée, qui n'a pas forcément l'habitude ni l'envie de se fréquenter. La rencontre des cultures ne s'opère pas dans un but de découverte mutuelle. Le liant interculturel fonctionne pourtant même si certains se réclament de culture exclusivement bulgare, d'autres sont nés depuis plusieurs générations en France et se sentent plus proches de la culture française, d'autres enfin se disent tout simplement citoyens du monde. Enfants, parents, grands-parents et amis ont progressivement trouvé du sens dans l'engagement mutuel en dépassant ce questionnement grâce à la coexistence d'identités particulières et à la reconnaissance d'autrui, reconnaissance intuitive et non formalisée.

Sur le plan méthodologique cette analyse s'appuie sur différentes techniques de recueil des données : observation participante, entretiens semi-directifs avec des membres de l'association et des élèves de l'école, analyse de contenu (site web, page *facebook*, messagerie électronique) et analyse documentaires (rapports annuels, communiqués). Il s'agit d'une étude longitudinale de 6 ans, qui permet d'interroger la place et le rôle des TIC dans les pratiques interculturelles.

Pourquoi les technologies d'information et de communication ont-elles prises une place aussi considérable dans ce contexte associatif ? Est-ce une simple question de mode ou de modernité ? Enfin, la culture d'origine a-t-elle une emprise sur ces usages ? Au premier abord, deux principales raisons expliquent le recours aux TIC. La première est celle d'une nécessité de donner

une plus grande visibilité à l'association et à ses actions, afin d'attirer des adhérents et permettre la survie de la langue bulgare (parlée seulement par 7 millions de personnes). Les liens avec d'autres écoles bulgares situées à l'étranger (regroupées dans l'Association of Bulgarian School), la recherche permanente de partenariats avec des associations françaises ainsi que l'exigence de rendre des comptes au Ministère de l'éducation nationale bulgare (dont l'association dépend en partie financièrement), font que la visibilité recherchée passe par l'usage incontournable des dispositifs tels que le site Internet, la messagerie électronique, *facebook*. La conception et la mise en place de ces derniers s'appuient sur un important investissement personnel et bénévole. La seconde raison, apparue formellement dans l'analyse, est l'éloignement physique des membres de l'association en région parisienne. Les interactions par messagerie électronique s'avèrent ainsi des espaces organisationnels indispensables aux débats de fond sur le fonctionnement et la pérennité de l'organisation. Ces espaces numériques sont certes insuffisants, comme le soulignent les protagonistes eux-mêmes, mais ils structurent les débats. Ils s'articulent avec des interactions en présentiel (discussions avant l'ouverture des portes de l'école, au café pendant les cours des enfants et par de longues conversations téléphoniques). Ces interactions où la place de la parole est importante, trait de la culture bulgare, complètent les usages des TIC et l'usage ponctuel de supports écrits (brochures, rapports annuels).

Le professeur Marko Semov (2009) disait que les Bulgares souffrent depuis des siècles (500 ans sous la domination ottomane) d'un sentiment d'infériorité qui s'est renforcé avec l'adhésion du pays à l'Union européenne. Cette quête d'identité nationale s'est peu à peu transformée en une question de « survie » (économique, politique, identitaire, linguistique, culturelle). Il serait cependant facile d'avancer uniquement des éléments explicatifs relevant de l'identité nationale pour tenter de comprendre le déploiement des TIC dans le cadre de l'association. Son usage s'inscrit dans une approche de la modernité qu'il ne faut pas négliger. Un des lycéens interrogés m'a expliqué que « la page *facebook* de l'association attire les jeunes, tout simplement parce que c'est *facebook* ». Le contenu est souvent redondant avec les informations que les élèves reçoivent en cours ou qui circulent par mail (expositions, projections de films, fêtes). Ce qui prime toutefois pour ces jeunes c'est davantage la rencontre directe en face-à-face (encore un trait culturel bulgare) que le simple accès à ces technologies numériques. Progressivement se créent ainsi des liens forts entre jeunes qui se retrouvent chaque semaine et nouent des amitiés.

Nouveaux espaces de visibilité, les TIC sont finalement une vitrine institutionnelle et un repère commun. Elles peuvent donner une plus grande visibilité à l'action collective et permettent de garder une trace. Leur place dans les relations entre l'association, le public et son pays d'origine n'a de sens qu'enrichie de rencontres en face-à-face. L'association est ainsi à la recherche de reconnaissance entre identité, sens et action collective. Les TIC servent indiscutablement à créer du lien social, gardent une trace indispensable pour justifier les actions entreprises et rassurer les partenaires institutionnels. Elles

sont à la fois un moyen de socialisation, un outil de confiance et un dispositif de visibilité.

La “Maison Rhénanie-Palatinat” à Dijon

Crée le 29 septembre 1991, la « Maison Rhénanie-Palatinat » (ci-après nommée MRP) est portée par le parlement régional du Land Rhénanie-Palatinat à travers une association enregistrée en Allemagne (« eingetragener Verein », « e.V. »), porteuse de la structure située à Dijon et comprenant salles de cours, bibliothèque et salle de spectacle. L'e.V. allemand est constitué par des représentants politiques du Land Rhénanie-Palatinat (en respectant l'équilibre), des structures de jumelage et du monde économique. Son président est celui de ce parlement régional (Landtag Rheinland-Pfalz), qui attribue 42 % du budget de la MRP. La MRP doit donc être neutre politiquement. Cette association a vu le jour grâce au partenariat de longue date de deux régions européennes dans un contexte d'après guerre de réconciliation : la Bourgogne en France et la région du Rhénanie-Palatinat en Allemagne avec leurs deux capitales, Dijon et Mayence. Cette initiative est soutenue par les politiques régionales et bénéficie de multiples conventions. En 1991, l'association permet de créer une structure originale, représentation culturelle à Dijon d'un Land allemand et pour les français miroir de l'Allemagne en général. Elle se définit comme organisme médiateur dans les relations entre le Bourgogne et le Rhénanie-Palatinat. Son directeur, en place depuis la fondation, est aussi, depuis 1994, consul honoraire d'Allemagne. Quatorze salariés travaillent à la MRP sur des supports équivalents à 8 postes pleins.

Mon premier contact avec la MRP est l'aide pour les nouveaux arrivants allemands dans leur insertion culturelle française et dans la vie pratique. Ce soutien (liste d'hébergements francophones et contacts) m'a permis une intégration rapide dans la vie française. L'association est devenue pour moi un point de ralliement habituel pour des événements annuels, ponctuels ou exceptionnels, très souvent en lien avec l'Allemagne (événements politiques, culturelles, sportifs - coupe du monde, etc.). Cette observation participante, en immersion depuis 1995, s'est élargie aux entretiens pour la préparation de travaux professionnels lors de production de vidéos de présentation pour la MRP, commandités en 2010 et à nouveaux lors d'une mission d'expertise en lien avec la mise en place de réseaux sociaux. J'ai également observé les versions successives du site web grand public et j'ai pu analyser la communication institutionnelle (rapports d'activité) et événementielle (mailings/flyers).

La minorité allemande en France et en Bourgogne n'est pas une minorité issue d'une migration économique de nécessité. Elle se nourrit de la proximité des deux pays et des échanges établis entre régions et villes. Elle est également souvent liée à des histoires familiales, des couples formés au grès des échanges et une attirance des allemands pour le « savoir-vivre » français. La principale mission de la MRP est donc liée à une envie de vivre mieux ensemble et de renforcer l'amitié franco-allemande à travers des projets, des rencontres, des échanges. La culture folklorique et traditionnelle y est bien

évidemment présente. Des fêtes et coutumes typiquement allemandes sont au programme comme St. Nikolaus, le « lutinage », la fête du vin et de la bière. Des producteurs de biens locaux sont d'ailleurs présents plusieurs fois par an à Dijon. La promotion de la langue allemande est forte puisque l'association est centre d'examen du Goethe-Institut (équivalent des alliances françaises) et organise des cours d'allemand, membre du DAAD (l'Académie allemande pour l'étranger), et de la Chambre de commerce et d'industrie franco-allemande de Paris.

Ce qui définit surtout le positionnement de l'association est l'ambition de vouloir être un acteur culturel de la vie locale. C'est aussi un point de rencontre entre étudiants allemands et français. Des événements liés à la vie politico-culturelle et à l'histoire allemande sont à l'affiche régulièrement (réconciliation, réunification, l'Allemagne en Europe, Amitié Franco-Allemande, l'intégration) comme par exemple une manifestation intitulée : « Vivre ensemble : un regard croisé sur l'intégration et l'immigration en France et en Allemagne ». Les projets sont souvent des initiatives qui permettent d'animer des activités diverses : rencontres artistiques et culturelles, journalistiques et politiques, lectures, vernissages, expositions de photos, etc.

La notion de projet est importante dans ce contexte. Le rapport d'activité (communication institutionnelle, 2008) estime que les tâches fixes (la majeure partie du budget) touchent environ 11.000 personnes alors que les 140 projets (22% du budget, selon le rapport d'activité 2010) touchent 42.000 personnes. Le mode projet correspond donc à celui de la gestion d'une entreprise culturelle. Le critère de réussite est alors le nombre de projets développés et surtout le nombre de personnes touchées comme en témoigne les rapports d'activités où on peut lire que les « projets sont indicateur du dynamisme du MRP », que « l'intégration de 'partenaires' est essentielle » et surtout que « la méthode compte autant que le résultat ».

Donnons une illustration : la MRP a fêté ses vingt ans en 2011. Pour son directeur, Till Meyer, et pour son équipe, en majorité des Allemands, c'était le moment de réfléchir aux activités accomplies et de se projeter vers l'avenir : « Nous ne souhaitons pas fêter une institution, nous ne voulons pas nous cacher derrière une façade institutionnelle car ce qui fait vivre la MRP et ses projets ce sont les personnes. Sans elles, pas de projets, pas de MRP ». Cette vision humaniste et évolutive est très importante pour l'esprit de l'association tout comme la volonté de travailler en lien avec le tissu socio-économique local. En effet, la MRP est souvent identifiée par la population dijonnaise à travers son directeur fondateur qui fait un important travail de *réseautage* avec les décideurs locaux, politiques ou économiques, tout en restant accessible à la population générale. Sa vision (« chacun est visible et reconnaissable et contribue à la lumière de la maison ») définit la nature volontariste de ce « vivre ensemble », basé sur la reconnaissance individuelle l'activité par projet et la gestion locale par proximité. Le format finalement choisi est celui des interviews vidéo de chacun des membres de l'équipe pour présenter son activité et ses projets. Cet accent mis sur la place de l'individu complète donc la philosophie du projet.

Le directeur a une position incontestée de leader qui agit d'une position de PDG culturel, bienveillant mais incontournable. Il donne des lignes directrices mais permet une grande marge d'action. Sa position de dirigeant n'est pas plus contestée que celle de la structure dans le paysage culturel et interculturel dijonnais.

Le style de gouvernance privilégie la médiation intersubjective (rencontres, événements, réseaux) et l'importance de la place de l'acteur individuel dans l'équipe. La parole et la rencontre directe jouent donc un rôle primordial. Les TIC sont alors utilisées plutôt comme TUIC (technologies usuelles de l'information et de la communication) selon un principe de réalisme/pragmatisme : bureautique classique, *mailing lists* mensuelles, mails spécifiques pour la communication professionnelle et événementielle. Presque 50% des projets concernent des coopérations, il y a donc un fort besoin d'organisation à distance spatio-temporelle. Deux justifications sont données : les TIC sont presque obligatoires pour travailler ou avoir une présence visuelle numérique ainsi qu'une identité numérique. C'est aussi « moderne » d'être présent dans les réseaux sociaux car une partie du public s'y trouve mais on y va timidement, l'identité numérique étant compliquée à gérer. On le voit dans le cas du profil *facebook* de la MRP, accessible depuis la page d'accueil du site grand public. Les mises à jours ne sont pas faites et l'activité y est très faible. La capacité des médias sociaux à générer des traces et de faire circuler les images reste sous-exploitée. Il s'agit alors en grande partie du « faire » et du « socialiser » pour reprendre les termes de notre grille. Trois types de communication sont donc visibles : *l'accountability* institutionnelle à travers les rapports d'activité. La convivialité événementielle pour le grand public, *l'auteurité* et la reconnaissance en interne.

En somme, l'axiologie communicationnelle se situe autour des valeurs de convivialité, de la performance et du volontarisme. Le lien social est valorisé en toile de fond dans les trois types de communication. L'agir organisationnel se réalise essentiellement à travers les produits et services et reste particulièrement présent dans le cadre de la communication institutionnelle, qui par définition sert d'action à « compter », selon notre grille, mais également à « raconter ». Les TIC n'agissent pas fortement (au-delà de l'usage conventionnel des TUIC) pour justifier des actions mais à raconter (site grand public).

La MRP et ses activités correspondent bien à la figure de l'étranger telle que définit par Simmel. Cet étranger vient non pas seulement passer mais va rester et apporter avec lui des façons de faire qui entrent durablement en relation avec l'environnement local. L'environnement en sort changé, tout comme l'étranger.

4. Conclusion

Nous avons ainsi repéré les points communs et spécificités de nos trois associations par rapport aux questions initiales et références théoriques :

1 - Le domaine à la fois éducatif et culturel est partagé par nos trois associations, ce qui facilite la comparaison sur les ressources dégagées et les moyens nécessaires pour assurer ce double projet. Toutefois, nous voyons des disparités dans la façon d'articuler ces deux aspects : déconnexion dans le cas de l'alliance française alors que les liens sont forts dans les deux autres associations.

2 - La place prépondérante du fondateur ou de la fondatrice qui préside ou dirige pendant longtemps l'association. Se pose donc la question de la pérennité de l'association lorsque la direction change. Nos cas montrent que l'engagement et la reconnaissance mutuels ont permis cette pérennité, notamment dans les deux cas franco-espagnol et franco-bulgare. La question reste entière dans le cas franco-allemand.

3 - Le lien fort entre l'association basée hors du pays d'origine et les instances politiques et économique de ce pays qui exigent des comptes rendus explicites de l'avancée des actions. Nos cas offrent une diversité d'actions concrètes sur ce point mais une même nécessité de formalisation. Cela permet peut-être à l'association de garder des traces utiles également dans le fonctionnement quotidien. Ces traces seraient sinon négligées, faute de temps et de moyens, notamment pour les deux associations franco-espagnole et franco-allemande.

4 - La combinaison de bénévolat et de salariat ainsi que l'intervention régulière de stagiaires, ce qui nécessite une coordination spécifique à ce type d'organisation associative. Généralement, le projet éducatif est tenu par des salariés alors que le projet culturel est à la charge des bénévoles. Les stagiaires se trouvent agir dans les deux domaines ainsi que la direction. Cette dernière a donc un travail de management spécifique par rapport à d'autres formes d'organisations plus formelles. Cette répartition pose clairement la question de l'engagement mutuel car les deux types de projets sont liés mais les personnes ne s'impliquent pas forcément de la même façon sur l'un ou sur l'autre.

5 - Une forme de bricolage des TIC en fonction des ressources et des moyens et qui évolue dans le temps par à-coups. Selon l'aide du pays d'origine, certains usages seront plus développés que d'autres (par exemple une formation à distance ou non, un site web plus ou moins sophistiqué, etc.). D'une façon générale, nos cas révèlent l'usage intensif de la messagerie électronique par rapport aux autres médias électroniques même si ces derniers prennent de plus en plus d'importance, en particulier les réseaux sociaux, tant pour les activités culturelles que pour les classes qui évoluent vers le virtuel. Les supports papiers ainsi que le téléphone restent encore prédominants, ne serait-ce que pour la communication des manifestations culturelles. On voit également émerger une injonction de modernité que n'assume pas entièrement l'association et cela dans nos trois associations.

6 – Finalement, et c'est peut-être le point qui nous semble le plus important, nous voyons à quel point ces formes d'organisation privilégient la médiation intersubjective (rencontres, événements, réseaux) pour assurer une forme de reconnaissance mutuelle favorisant la construction d'une identité « extra-internationale ». Ici, est soulevée la question du lien entre *auteurité* et

knotworking, à savoir comment se constitue l'auteur-individu dans un nœud de relation en reconfiguration permanente. Ces reconfigurations sont liées aux exigences locales et du pays d'origine qui ne sont pas simples à concilier. Nous retrouvons à nouveau le poids de la figure du directeur qui met, dans nos trois cas, l'accent sur l'importance de l'humain dans la vie, voire la survie, de son association.

5. Références bibliographiques

- Andonova Y. (2008), « Enjeux et défis de l'intégration européenne de la Bulgarie », *Hermès*, n°51, p.113-118.
- Andonova Y., Vacher B. (2009), « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail », *Communication&Organisation*, n°36, p.136- 147.
- Austin J. (1970), *Quand dire c'est faire*, éd. Le Seuil, Paris.
- Chevrier S. (2008), *La gestion des équipes interculturelles : une approche interprétative*, Note de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches, Paris, Université Paris Dauphine
- Demorgon, J. (1996), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Economica Anthropos.
- D'Iribarne Ph. (2006), *L'étrangeté française*, Paris, Seuil.
- D'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil.
- Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Engestrom Y. (2008), « Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses », *Sociologie du travail*, Vol.50, N°3 , p.303-330.
- Giroux N., Marrouquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159, p.15-42.
- Gramaccia (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, Éd. l'Harmattan.
- Hofstede G., Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Editions d'Organisation.
- Lacoste M. (2001), « Peut-on travailler sans communiquer ? », in Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, p.1-28.
- Laville J.-L., Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Mattelart A. (2005), *Diversité culturelle et mondialisation*, Paris, La Découverte.
- Nowicki J. (2008), *L'homme des confins. Pour une anthropologie interculturelle*, CNRS Editions.

Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – IV CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2012

- Pitt-Rivers J. (1997), *Anthropologie de l'honneur*, Paris, Hachette (trad. française).
- Rasse P. (2005), *La rencontre des mondes. Diversité culturelle et communication*, Armand Colin.
- Revue *Communication&Organisation*, n°22, *Interculturel et communication dans les organisations*, 2002.
- Ricoeur P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, FNSP.
- SEMOV M. (2009),
- Simmel, G. (1908), *Exkurs über den Fremden*. Dans G. Simmel (dir.), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. (pp. 509-512), Leipzig, Duncker & Humoldt.
- Taylor J. (2000), « Is there a 'Canadian' Approach to the Study of Organizational Communication? », *Canadian Journal of Communication*, Vol 25, N°1, <http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1147/1066>.
- Vacher B. (2006), « L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelle : une grille de lecture », *Communication et organisations*, n°30, décembre, p.230-249
- Vacher B. (2007), « Oubli, étourderie, ruse et bricolage organisés : arrêt sur théories », In *Repenser la communication dans les organisations*, Bonneville L., Grosjean S. (dir.), Paris, Éd. l'Harmattan, p. 25-50
- Vacher B. (2010), « Sens et normes font-ils bon ménage dans les organisations? », *Etudes de communication*, 34/2010, p.127-142.
- Van Vuuren M. & Cooren F. (2008), « My attitude made me do it: considering the agency of attitudes », *Colloque James Taylor: qu'est-ce qu'une organisation ? Matérialité, action et discours*, Université de Montréal, 21-22 mai.
- Wilhelm C. (2008), « Cultural identities in the flow », *Cultural Attitudes Towards Communication and Technology (CATAC)* Nîmes, 24-27 juin, 422-30.
- Wilhelm, C. (2010), « Approche dispositive et triangulation : mots clés d'une méthodologie SIC interdisciplinaire en contexte interculturel », *XVIIe Congrès de la Société des Sciences de l'Information et de la Communication « Au cœur et aux lisières des SIC »* Dijon, 23-25 juin.
- Winkin Y. (1994), « Emergence et développement de la communication interculturelle aux Etats-Unis et en France », In *Mots Représentations, enjeux dans les contacts interethniques et interculturels*, (sous la dir.) Fall, Simeoni, Vignaux, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p.33-50.
- Winkin Y. (2001), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Seuil, Paris (1ère éd. 1996).